

# **Regensburger DISKUSSIONSBEITRÄGE zur Wirtschaftswissenschaft**

University of Regensburg Working Papers in Business,  
Economics and Management Information Systems

## **Implementierung des Marketing-Intelligence Konzepts in B-to-B Unternehmen**

Roland Helm<sup>1</sup>, Stephanie Gritsch<sup>2</sup>

13. Mai 2013

Nr. 474

***JEL Classification:*** M10, M16, L25

***Key Words:*** *Marketing Intelligence, market-/resource-based view of strategy,  
Marktorientierung, Vertrieb*

---

<sup>1</sup> Univ.-Prof. Dr. Roland Helm, Lehrstuhl für Betriebswirtschaft, insb. Strategisches Industriegütermarketing, Universität Regensburg; Telefon: +49-941-943-5620, E-Mail: [sgm@wiwi.uni-regensburg.de](mailto:sgm@wiwi.uni-regensburg.de)

<sup>2</sup> Dipl.-Kffr. Stephanie Gritsch, Lehrstuhl für Betriebswirtschaft, insb. Strategisches Industriegütermarketing, Universität Regensburg; Telefon: +49-941-943-5624, E-Mail: [stephanie.gritsch@wiwi.uni-regensburg.de](mailto:stephanie.gritsch@wiwi.uni-regensburg.de)

## **Implementierung des Marketing-Intelligence Konzepts in B-to-B Unternehmen**

*Bei der systematischen Informationsgenerierung über das strategische Umfeld und die Verarbeitung relevanter Informationen besteht besonders in B-to-B Unternehmen Handlungsbedarf. Es bedarf eines übergreifenden Handlungsansatzes, der eine strategische Analyse über die Zeit ermöglicht. Vor allem aber muss ein bedeutender Stellhebel eines Marketing-Intelligence Prozesses mit einbezogen werden: der Vertrieb.*

Gerade für kleine und mittlere Industriegüter-Unternehmen ist die systematische und standardisierte Dokumentation und Analyse von Informationen eine große Herausforderung. Strategische Entscheidungen werden oftmals aus dem „Bauch“ heraus taxiert, weil eine zielorientierte Informationserhebung und -verarbeitung unterbleibt. Eine über die Zeit fortdauernde Analyse, aus der die Entscheider Veränderungen des strategischen Umfeldes erkennen können, fehlt. Gerade dies stellt aber die Grundlage für eine langfristige Marktplanung dar. Mit steigender Unsicherheit im Hinblick auf die Unternehmensumwelt und einer hohen Komplexität steigt auch die Notwendigkeit der systematischen Umweltanalyse und einer Infrastruktur für die Informationsgenerierung und -verdichtung (Dishman/Calof 2008). Aber was wird gemeinhin als gewichtiger Parameter der Umweltanalyse aufgefasst? Im Dickicht der wissenschaftlich erarbeiteten Modelle bzw. Variablen zur Umweltanalyse fällt es Unternehmen auf den ersten Blick schwer, die bedeutendsten Determinanten möglicher Analysefelder für strategische Implikationen heranzuziehen. Mit der Frage, was genau analysiert werden muss, korreliert die Frage danach, woher die essentiellen Informationen abgeleitet werden können. Also muss sich ein Unternehmen den beiden zentralen Fragen stellen: Was wollen wir wissen und von wem?

Im B-to-B Bereich muss hier das Potenzial und insbesondere das Wissen der Vertriebsmitarbeiter genutzt werden. Neben der Akquise müssen die Informationsaufgaben und die marktsensiblen Fähigkeiten des Vertriebs eine wachsende strategische Bedeutung spielen (Piercy 2010). In mittelständischen B-to-B Unternehmen liegen vielfach Erkenntnisse, welche sich Vertriebsmitarbeiter im Markt aneignen, brach und schaffen den Transfer in die strategische Zentrale nicht. Unverständlicherweise, da der Vertrieb eigentlich an der Quelle zu jedweder strategisch kritischen Information sitzt. Die Vertriebsmitarbeiter, als Schnittstelle zum Kunden, haben sozusagen ihr „Ohr an den Gleisen“, spüren den Puls der Zeit und können Marktentwicklungen vorhersagen (Le Meunier-FitzHugh/Piercy 2006). Dieses Potenzial der „Personen an der Front“ muss genutzt werden.

Im Folgenden werden die Handlungsfelder der Informationsgenerierung und Verarbeitung für B-to-B Unternehmen aufgegriffen. Dazu muss zunächst ein Rahmen für die strategische Analyse geschaffen werden. Die notwendigen Determinanten hierfür werden abgeleitet und die Integrationsmöglichkeiten des Vertriebs erörtert.

### **Theoretische Herangehensweise an eine strategische Analyse als Grundlage der Marktplanung**

Marketing-Intelligence umfasst die systematische und andauernde Beschaffung sowie Auswertung von marktrelevanten Informationen für strategische Entscheidungen. Ausgewählte Märkte werden bewertet, um deren zukünftige Entwicklung zu prognostizieren (Fleisher/Blenkhorn 2003; Blenkhorn 2005). Ein Marketing-Intelligence System liefert direkte Ereignisdaten der Unternehmensumwelt, im Gegensatz zu unternehmensinternen Datensystemen, durch welche Ergebnisdaten aufbereitet werden (Kotler 2012). Der Begriff „Intelligence“ wird als das Produkt aus Sammlung, Evaluation, Analyse, Integration und Interpretation jeglicher verfügbarer Information, welche das unternehmerische Dasein betreffen könnten, aufgefasst (Eells/Nehemkis 1984).

Aus Gründen der Informationsverarbeitungskapazität und -gewinnung kann aber nur eine begrenzte Anzahl von Variablen zur Analyse berücksichtigt werden. Eine wesentliche Aufgabe der inhaltlichen Definition einer zu entwickelnden Markt-Analyse-Matrix ist es demnach, aus der Masse an möglichen Determinanten die für den jeweiligen Anwendungsfall bedeutsamsten herauszufiltern (Welge/Al-Laham 2003). Der Marketing-Intelligence Prozess fokussiert sich hier auf Ereignisdaten, also tagtägliche Informationen aus Quellen wie Internet, Vertrieb oder externen Netzwerken. Somit bedarf es zunächst einer theoretisch fundierten Herangehensweise, welche den richtigen Rahmen für eine systematische Analyse setzt, wobei Ergebnisdaten, wie Finanzkennzahlen zu Umsatz oder Deckungsbeitrag, und allgemeine Informationen zu Wettbewerbsprofilen und Branchen als Datengrundlage dienen. Aufgabe des Marketing-Intelligence Prozesses ist es dann, die fehlende, strategisch bedeutende Information zu generieren.

Die Analyse des Unternehmens in seinem Umfeld greift auf zwei grundlegende Theorien zurück, da auf den Erfolg einer Unternehmung sowohl unternehmens- als auch umweltbezogene Einflussgrößen wirken. Die erste Theorie, der sogenannte „resource-based-view of strategy“ (Wernerfelt 1984), stellt die Ressourcen eines Unternehmens in den Mittelpunkt. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile beruhen auf den Kernkompetenzen eines Unternehmens

(Prahalad/Hamel 1990). Die Sichtweise des industrieökonomischen Ansatzes, der „market-based-view of strategy“, hingegen betrachtet die Struktur des Marktes als den entscheidenden Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg (Porter 1979). Letztlich wird aber schnell klar, dass hier nur die simultane Betrachtung der beiden Ansätze sinnvoll ist (Rühli 1994). Die beiden Sichtweisen stellen keine Alternativen, sondern vielmehr Komplementäre dar (Peteraf/Barney 2003). Ein Unternehmen muss sich mit Hilfe der eigenen Ressourcen bestmöglich positionieren und hierbei simultan auf die Besonderheiten eines Marktes reagieren.

Zur Bestimmung der für die Analyse relevanten Marktcharakteristika kann das Konstrukt der Marktorientierung herangezogen werden. Hier wiederum existieren zwei unterschiedliche Ansätze. Nach Narver und Slater (1990) ist Marktorientierung vergleichbar einer Organisationsphilosophie oder gar Kultur. Marktorientierung, als zentrale Eigenschaft eines Unternehmens, setzt sich aus Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung und der Fähigkeit der interfunktionellen Koordination im Unternehmen zusammen. Einem verhaltensorientierten Ansatz folgen Kohli und Jaworski (1990). Demnach ist Marktorientierung ein Unternehmensattribut auf der Prozessebene, welches die Fähigkeiten Information zu generieren, im Unternehmen zu verbreiten und darauf in der Konsequenz zu reagieren, vereint (Jaworski/Kohli 1993). In beiden Ansätzen kristallisiert sich heraus, dass die zentralen Dimensionen der Marktorientierung eine Kunden- und Wettbewerbsorientierung darstellen. Eine marktorientierte Unternehmensführung impliziert die gesamte Planung und Führung des Unternehmens anhand der Erfordernisse von Kunden und der Konkurrenz (Helm 2009). Zahlreiche Studien haben einen Zusammenhang von Marktorientierung und Erfolg des Unternehmens untersucht und diesen auch belegt (Noble/Sinha/Kumar 2002). Erfolgreich sind diejenigen Unternehmen, welche die Fähigkeit besitzen, die benötigten Informationen zu gewinnen, zu verarbeiten und mit diesem Wissen besser als die Konkurrenz auf Kundenwünsche einzugehen.

### **Synthese der theoretischen Ansätze zu einer Markt-Analyse-Matrix**

Aus der Synthese der angeführten Erklärungsansätze lässt sich ein systematischer Handlungsansatz für eine geordnete und einfach zu implementierende Umweltanalyse für die Praxis ableiten. Das Grundgerüst einer strategischen Analyse stellen demnach die unternehmensspezifischen Ressourcen sowie externe Marktcharakteristika dar. Die übergeordneten Ansatzpunkte müssen somit wie folgt lauten:

- das Profil der eigenen Unternehmung (resource-based-view of strategy),
- aber auch die relevanten Konkurrenzprofile (resource-based-view of strategy),

- und die Attraktivität des bearbeiteten Marktes (market-based-view of strategy).

Der letzte Punkt ist zuerst allgemein zu betrachten und muss neben den deskriptiven Charakteristika auf die Ebene der Kunden im konkreten Markt herunter gebrochen werden (Marktattraktivität I. Ordnung). Wie groß ist der Markt, welche Bedürfnisheterogenität herrscht vor? Der Kunde bzw. seine Anforderungen spielen die zentrale Rolle bei der Ermittlung der Marktattraktivität (Porter 2008). Ausgehend von einer generellen Wettbewerbsstrategie (Kostenführer vs. Premiumanbieter in mind. einer relevanten Facette der Nachfrage) stellt sich für das Unternehmen dann die Frage, welche relative Position es zum Wettbewerb im jeweiligen Markt in der Wahrnehmung der Kunden einnimmt. Es muss überprüft werden, inwieweit Kundenanforderungen vom eigenen Unternehmen erfüllt werden können, aber dies zudem besser als die Konkurrenz. Hier sollte ein sog. „Erfüllungsgrad“ ermittelt werden. Wie weit ist das Unternehmen in der Lage die Ansprüche der Kunden zu bedienen? Wie gelingt dies der Konkurrenz?

In der Konsequenz lässt sich, vor dem Hintergrund des bereits erreichten Marktanteils, das Potenzial eines betrachteten Marktes bewerten (Marktattraktivität II. Ordnung). Es stellt sich die Frage,

- wie schwierig sich die ggf. weitere Marktbearbeitung gestalten wird,
- bzw. wie wichtig (bei einem bereits hohen Marktanteil)
- bzw. wie attraktiv (bei einem großen offenen Potenzial) der Markt wirklich für das Unternehmen ist.

Dieser theoretische Rahmen ermöglicht es einem Unternehmen, alle relevanten Handlungsfelder in die strategische Analyse mit einzubeziehen. Abbildung 1 stellt die theoretisch erarbeitete Matrix dar.

Marktattraktivität erster Ordnung		Unternehmensprofil
	Kunden/ Anforderungen/ Segmente	Erfüllungsgrad
Wettbewerbsprofil	Erfüllungsgrad	WBV/offenes Absatzpotenzial – Wichtigkeit/Schwierigkeitsgrad der Marktbearbeitung (Marktattraktivität zweiter Ordnung)

Abbildung 1: Markt-Analyse-Matrix

### **Determinanten für einen empirischen Marketing-Intelligence Prozess**

Die Felder der erarbeiteten Markt-Analyse-Matrix (Abb. 1) stellen nun die Handlungsfelder für einen systematischen Marketing-Intelligence Prozess dar. Im Folgenden werden konkrete Determinanten für die strategische Analyse eines B-to-B Unternehmens vorgeschlagen.

Zunächst stellt sich die Frage nach der sog. Marktattraktivität der ersten Ordnung. Darunter sind generelle Basisdaten bezüglich realem Marktwachstum und dem Stadium der Marktentwicklung zu sehen. Das Hauptaugenmerk der Marktanalyse ist dann auf den Kunden und seine Anforderung zu richten. Die grob gegliederte Bedürfnisstruktur der Kunden stellt hier die nötige Informationsgrundlage dar. Welche Segmente müssen folglich auf diesem Markt gebildet werden? Der bisherige Ausschöpfungsgrad des Absatzvolumens (Marktanteil) ist zu dokumentieren.

Für die weitere Analyse ist es von Nöten, ein genaues Bild des eigenen Unternehmensprofils als auch der Profile der relevanten Wettbewerber zu haben. Bei dieser Auswertung darf die generelle strategische Ausrichtung eines Unternehmens nicht aus den Augen verloren werden. Verfolgt ein Unternehmen beispielsweise eine Premium- oder Servicestrategie, wird dieses Image generell nicht durch eine aggressive Preisstrategie auf das Spiel gesetzt werden. Welche Ressourcenausstattung bzw. Kapazitätsauslastung hat das eigene Unternehmen, welche die Konkurrenz? Strategische Relevanz kann auch die Frage nach dem eigenem Forschungs- und Entwicklungspotenzial gegenüber der Konkurrenz haben. Das technologische Know-How muss jeweils evaluiert und gegenübergestellt sowie Kosten- und Leistungsvorteile auf-

gespürt werden. Die spezifischen Kompetenzbereiche der verschiedenen Wettbewerber auf einem Markt in Relation zum eigenen Unternehmen stellen die Grundlage für die Beurteilung des Erfüllungsgrades der Kundenanforderungen dar. In die Gesamtbeurteilung von Kunden bezüglich der Leistung eines Unternehmens fließen vor allem Schlüsselkriterien wie der Preis und verschiedene Aspekte der Leistungs-Qualität ein. Ist das Preisniveau im Markt konform mit der strategischen Preispositionierung des Unternehmens? Stimmt das Qualitätsverständnis des Unternehmens mit den Qualitätsansprüchen im Markt überein? Nimmt der Kunde also die Facetten der angebotenen Leistung als nutzenstiftend wahr? Oder ist in der Wahrnehmung der Kunden das Konkurrenzangebot zu bevorzugen? Im B-to-B Geschäft spielt zwar die Marke bei weitem nicht die Rolle, die ihr eigentlich gebührt (Pförtsch/Schmid 2005), aber es entsteht zunehmend das Bewusstsein des positiven Mehrwertes der Marke (Langhoff 2011).

Durch die Analyse der Kunden und ihrer spezifischen Ansprüche, in Relation gesetzt mit den Profilen des eigenen Unternehmens und der Konkurrenz, ergibt sich die Attraktivität für eine zukünftige verstärkte Bearbeitung des Marktes bzw. die Wichtigkeit eines erfolgreich bearbeiteten Marktes und damit für das Halten des Umsatzniveaus. Dies stellt die Attraktivität des Marktes zweiter Ordnung dar und beinhaltet damit auch den „Schwierigkeitsgrad“ der zukünftigen Marktbearbeitung. Abbildung 2 fasst diese Überlegungen zusammen. Es ist leicht zu erkennen, dass es letztendlich nur einer überschaubaren Informationsgrundlage bedarf, um sich ein Bild der Lage und der zukünftigen Optionen und Notwendigkeiten zu machen, wobei die Abbildung nicht den Eindruck von Allgemeingültigkeit erwecken sollt: jedes Unternehmen muss sich selbst erarbeiten, welche Informationen innerhalb dieser Systematik relevant sind.

<b>Marktattraktivität erster Ordnung</b>	<b>Kunden/Anforderungen/Segmente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedürfnisstruktur</li> <li>- Marktpotenzial</li> <li>- Marktwachstum</li> <li>- bisheriger Ausschöpfungsgrad (Marktanteil)</li> </ul>	<b>Unternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategische Basisausrichtung</li> <li>- spez. Ressourcenausstattung/ Kapazitätsauslastung</li> <li>- Forschungs- und Entwicklungspotenzial</li> <li>- technologisches Know-How</li> <li>- Leistungs- und Kostenvorteile</li> </ul>
		<b>Erfüllungsgrad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualität</li> <li>- Preisniveau</li> <li>- Marke</li> </ul>
<b>Wettbewerb</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategische Basisausrichtung</li> <li>- spez. Ressourcenausstattung/ Kapazitätsauslastung</li> <li>- Forschungs- und Entwicklungspotenzial</li> <li>- technologisches Know-How</li> <li>- Leistungs- und Kostenvorteile</li> </ul>	<b>Erfüllungsgrad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualität in Relation zum eigenen Unternehmen</li> <li>- Preisniveau in Relation zum eigenen Unternehmen</li> <li>- Marke in Relation zum eigenen Unternehmen</li> </ul>	<b>WBV/ offenes Absatzpotenzial- Wichtigkeit/ Schwierigkeitsgrad der Marktbearbeitung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benennung des eigenen Vorteils ggü. dem Wettbewerb in diesem Markt</li> <li>- Bewertung der Priorisierung der Bearbeitung dieses Marktes</li> <li>- Bewertung des Ressourceneinsatzes/ Schwierigkeitsgrades zur Bearbeitung</li> </ul>

Abbildung 2: Beispiele für Determinanten der strategischen Handlungsfelder der Markt-Analyse-Matrix

### Einbezug des Vertriebs in den Marketing-Intelligence Prozess

Der theoretischen Einsicht, wie wichtig die Analyse der aufgezeigten Felder und die explizite Marktorientierung sind, fehlt jedoch das Wissen, wie dies im Unternehmen konkret implementiert werden kann. Nachdem der theoretische Rahmen für die Analyse gesetzt ist und dieser durch konkrete Determinanten gefüllt ist, stellt sich nun also die Frage nach der richtigen Informationsbeschaffung in der Praxis.

In Anbetracht der großen strategischen Bedeutung des Vertriebs bzw. der Mitarbeiter, die typische Vertriebsfunktionen übernehmen, für das B-to-B Geschäft, wird die Forderung nach einer strategischen Vertriebsorganisation, welche die zentrale Funktion im Marketing-Intelligence Prozess übernimmt, offensichtlich. Es muss hochwertiger Input für strategische Entscheidungen generiert werden, um neue informations- und wissensbasierte Lösungsvorschläge für Kunden schaffen zu können. Der Vertrieb muss letztendlich das strategische Marketing unterstützen, einen höheren Kundennutzen zu kreieren und auch zu liefern (Piercy 2010). Der Vertrieb, als die zentrale Schnittstelle zur Unternehmensumwelt, ist der direkte Kundenkontaktpunkt schlechthin. Jegliche Informationen an den Kunden laufen über diese Mitarbeiter. Dabei beeinflussen sie die Einstellung des Kunden, sie sind Ansprechpartner in

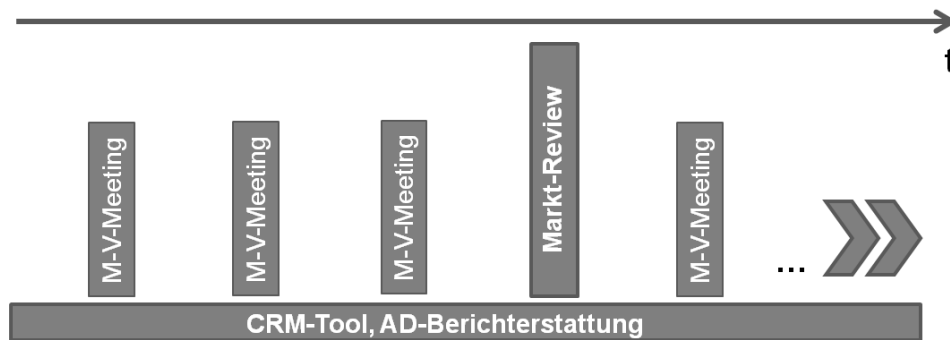


der Abwicklungs- und Betriebsphase und auch Kontakt bei eventuellen Beschwerdeanliegen. In diesen Aufgaben sammelt der Vertrieb zahlreiche Information über die Kunden und deren Entwicklung, den Markt, in dem der Kunde tätig ist (derivative Nachfrage), und natürlich über die Konkurrenz. Obwohl diese Informationen für das Unternehmen wichtig sind, werden sie nicht systematisch gesammelt und verarbeitet. Als Bindeglied zwischen Kunde und Unternehmen soll er die marktorientierte Strategie eines Unternehmens umsetzen (Guenzi/de Luca/Troilo 2011) und auch die Informationen dafür beibringen (Terho et al. 2012).

Obwohl der Vertrieb einen einzigartigen und wichtigen Informationskanal darstellt, trägt er dennoch bis dato nicht bzw. zu wenig effektiv zum Marketing-Intelligence Prozess bei (Le Bon/Merunka 2006). Bereits Webster (1965) konstatiert die Notwendigkeit des Einbezugs des Vertriebs und Moss (1979) stellte in seiner Studie fest, dass Informationen zu Produktproblemen, neue Produktideen, Konkurrenzaktivitäten, Kundenpläne und Werbeprogrammen durch die Vertriebsmitarbeiter generiert werden. Wie allerdings eine effektive Analyse der Informationen, Auswertung und Verbreitung im Unternehmen gestaltet wird, bleibt noch unklar. Für viele liegt hier der Schlüssel in einer wechselseitigen Kommunikation zwischen Vertriebs- und Marketingabteilung bzw. Strategieabteilung (Rouziès et al. 2005, Le Meunier-FitzHugh/Piercy 2011). In jedem Fall muss der Vertrieb strategisch in den Marketing-Intelligence Prozess eines Unternehmens eingebunden und das Wissen der Vertriebsmitarbeiter dem ganzen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Bei dem herausgearbeiteten Konzept zur strategischen Analyse kann essentieller Mehrwert erzeugt werden, indem bestimmte Determinanten aus den Augen des Vertriebs betrachtet und integriert werden. Daten zu Unternehmens- bzw. Konkurrenzprofilen sind erfahrungsgemäß im Unternehmen vorhanden. Meist gründen diese aber auf Ergebnisdaten und nicht auf Ereignisdaten. Dies führt dazu, dass die Daten nicht aktuell sind und somit keinen strategischen Mehrwert bilden. Innerhalb des Marketing-Intelligence Prozesses kann nun das Potenzial der Vertriebsmitarbeiter genutzt und durch regelmäßige Abfrage der Marktsituation eine fortwährend aktuelle Analyse gewährleistet werden. Dazu bietet sich ein mehrstufiges Vorgehen in unterschiedlicher Intensität an, so dass bspw. für das unterjährige Marketingcontrolling und für die Jahresplanungen aktuelle und fundiert fortgeschriebene Daten vorliegen (Abbildung 3).

## Marketing-Intelligence als Programm: Markt-Review-System



- CRM-Tool, AD-Berichterstattung: fortlaufende Erhebung weniger, aber wichtiger marktrelevanter Daten
- Marketing-Vertriebs-Meeting: reichert Aussagen aus CRM-Tool/ AD-Berichterstattung mit qualitativen Elementen an: Nachfrage, Diskussion, Erkennen soft facts
- Markt-Review: Füllen der Markt-Analyse-Matrix, Monitoring, Marketingcontrolling

Abbildung 3: Markt-Review-System – Marketing Intelligence als Programm

Vertriebsmitarbeiter können am besten einschätzen, in wie weit Wettbewerbsprofile und Marktstrukturen ausgeprägt sind bzw. sich ändern. Darüber hinaus erfordert die Ableitung des Absatzpotenzials gerade im B-to-B Bereich eine fundierte Kenntnis des Marktes und der Kundenbedürfnisse (Diller/Haas/Ivens 2005). Die Generierung von Information zu Großprojekten, Investitionsplänen, oder auch das Einschätzen der derivativen Nachfrage sollte unmittelbar durch den Vertrieb erfolgen. Er kann direkte, aber auch informelle Informationen aus dem unmittelbaren Marktkontakt nutzen und so die tatsächliche Marktgröße, als auch das Steigerungspotenzial erfassen. Zur Ermittlung des Erfüllungsgrades der Anforderungsprofile der Kunden, stellt der Input des Vertriebes für B-to-B Unternehmen einen zentralen Stellhebel zum besseren Verständnis dar. Der Vertrieb, als direkte Schnittstelle zum Kunden, sollte als Sprachrohr des Kunden benutzt werden. Ereignisdaten aus dem Markt, die den Schwierigkeitsgrad der Marktbearbeitung einschätzen lassen, sind ebenfalls bestmöglich durch eine Befragung des Vertriebs zu evaluieren. Ein mögliches Szenario wäre der plötzliche Einstieg eines vertikalen Wettbewerbers, bspw. ein Lieferant als zusätzlicher Anbieter in einem Kundenprojekt. Ein derartiges Ereignis muss unmittelbar vom Vertrieb berichtet und in die strategische Analyse mit einbezogen werden. Letztlich sollte der Vertrieb, als Marktfühler, ein großes Gespür für steigende Wettbewerbsintensität auf einem Markt mitbringen. Ein Augenmerk ist immer auf die gegnerische Vertriebsmannschaft zu legen. Setzt ein Mitbewerber plötzlich

besonders viele Vertriebsmitarbeiter auf ein Projekt an? Erhöht sich der Preisdruck bei der Platzierung eines Angebots? An diesen exemplarischen Punkten lässt sich gut erkennen, dass das unmittelbare Wissen der Vertriebsmitarbeiter für die strategische Analyse genutzt und integriert werden muss. Die Außendienstmitarbeiter müssen die Fühler der Unternehmung sein, und strukturelle Änderungen eines Marktes ins Unternehmen tragen. Nur so lässt sich auf B-to-B Märkten gewährleisten, dass alle relevanten Marktausgangsdaten, die das unternehmerische Dasein betreffen, strategisch ausgewertet werden.

Allerdings müssen die teilweise zu beobachtenden „einseitigen“ Perspektiven und Argumentationsschwerpunkte dieser Informationsquelle durch andere Quellen „abgeschliffen“ und ergänzt werden, indem zum Beispiel die Argumentationen und Informationen mit denen ähnlicher Märkte verglichen und hinterfragt werden. Eine objektive Instanz muss die Daten zusätzlich ordnen und möglicherweise sogar filtern. Eine potenzielle Gefahr der Informationsverzerrung bietet hier sicherlich die Verknüpfung von Vertriebszahlen und Bonuszahlungen. Desweiteren müssen qualitative hochwertige Informationen auch gezielt eingefordert werden. Dazu müssen übergeordnete Instanzen die Informationsprozesse steuern und unterstützend wirken, indem komplizierte Fragestellungen auf eine verständliche Stufe übersetzt werden. Eine sog. „Clearing-Stelle“ muss die Datenanalyse bzw. das Markt-Review überwachen und über objektiv gesteuerte Kriterien die Markt-Analyse-Matrix füllen und fortwährend kontrollieren (siehe auch Abbildung 3). An dieser Stelle muss ebenfalls die Verknüpfung zu den Finanzkennzahlen, also zu den übergeordneten bzw. rückwärtsgerichteten Ergebnisdaten erfolgen.

Neben der Auskunftsfähigkeit der Vertriebspersonen stellt aber auch die Auskunftswilligkeit der Vertriebsmitarbeiter eine große Herausforderung dar. Wie kann sichergestellt werden, dass die nötigen Informationen zur Verfügung gestellt werden? Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass den Vertriebspersonen nichts daran gelegen ist, Informationen weiterzugeben, da diese nicht selten die eigene innerbetriebliche Position begründen (Brinkmann/Voeth 2007; Backhaus/Voeth 2010). Zusätzlich kostet die Informationsaufgabe wertvolle Zeit neben der eigentlichen Akquise- und Betreuungsaufgabe. Daher muss gewährleistet werden, dass die Informationsaufgabe nicht überhandnimmt.

Somit muss die Informationssammlung eingegrenzt werden. Eine Möglichkeit besteht darin, einzelne Mitarbeiter im Vertrieb auf konkrete Teilbereiche des Marketing Intelligence (z.B. Ländermärkte, Konkurrenten, Kundengruppen etc.) zu spezialisieren. Das gewährleistet, dass

ein tieferes Verständnis bei der Informationsermittlung, –bewertung sowie der –entwicklung im Laufe der Zeit erarbeitet und damit die Informationsgrundlage qualitativ besser wird.

Das Reporting des Vertriebs darf dabei nicht nur als uni-direktionale Beziehung im Unternehmen aufgefasst werden, da sonst Akzeptanz und Auskunftswille der Vertriebsmitarbeiter fehlen. Auch der Vertrieb kann und muss von einem Analysetool profitieren. Um Kundenwünsche vorherzusehen und bestmöglich auf diese im direkten Kontakt eingehen zu können, bedarf es einer hohen „Kunden-Intelligenz“ (Blocker et al. 2012). Ein Analysetool sollte in der Lage sein, den Nutzen der Informationsverarbeitung zurück zur einzelnen Vertriebsperson zu spiegeln und den Mitarbeiter für das direkte Kundengespräch stärken. Die Informations-Aufgabe muss neben der Akquise-Aufgabe nicht nur akzeptiert sein, sondern ihr Nutzen für den Vertrieb muss klar erkennbar gemacht werden.

### **Zusammenfassung und Ausblick**

Wie gezeigt wurde, stellt die systematische und fortdauernde Analyse relevanter Parameter eine entscheidende Komponente des unternehmerischen Handelns dar. Bereits Narver und Slater (1990) brachten den fundamentalen Nutzen einer Marktorientierung für ein Unternehmen auf den Punkt: die Generierung eines Mehrwertes für den Kunden und damit andauernd höherer Erfolg für das Unternehmen. Hierfür wurde ein konkreter Rahmen geschaffen. Die Markt-Analyse-Matrix zeigt die entscheidenden Dimensionen der Analyse auf: Markt, Kunde, Wettbewerb und nicht zuletzt die Fähigkeiten des eigenen Unternehmens. Weiterhin wurde dargelegt, wie dieser Rahmen in einem B-to-B Unternehmen mit konkreten Determinanten belebt werden kann, um auf einfache aber auch systematische Weise eine Marktsituation zu erfassen und strategische Implikation abzuleiten. Schließlich lassen sich die Nähe zum Marktgeschehen und ein realistisches Abbild des Unternehmensumfeldes durch die Integration des Vertriebs gewährleisten. In der Praxis ist ein derartig effizienter und effektiver Marketing-Intelligence Prozess selten etabliert. Nur durch die systematische Dokumentation von Ereignisdaten, die in die Zukunft gerichtet sind, und die fortwährende Analyse, lassen sich strukturelle Änderungen erkennen und langfristig angelegte Strategien entwickeln. Die hohe Verantwortung des Vertriebs für das Unternehmensergebnis wird durch die Integration in den Marketing-Intelligence Prozess zwar erheblich erweitert, aber gleichzeitig steigen die Bedeutung und die Wahrnehmung des Marketing-Intelligence Prozesses im Unternehmen.

## Literaturverzeichnis

- Blenkhorn, D. L. (2005): Competitive intelligence and global business. Westport.
- Blocker, C. P. et al. (2012): The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 32, 1, S. 15–28.
- Diller, H./Haas, A./Ivens, B. S. (2005): Verkauf und Kundenmanagement. Eine prozessorientierte Konzeption, Stuttgart.
- Dishman, P. L./Calof, J. L. (2008): Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy, in: European Journal of Marketing 42, 7/8, S. 766–785.
- Eells, R. S. F./Nehemkis, P. R. (1984): Corporate intelligence and espionage. A blueprint for executive decision making, New York/London.
- Fleisher, C. S./Blenkhorn, D. L. (2003): Controversies in Competitive intelligence: The Enduring Issues, Westport.
- Guenzi, P./de Luca, L. M./Troilo, G. (2011): Organizational Drivers of Salespeople's Customer Orientation and Selling Orientation, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 31, 3, S. 269–285.
- Helm, R. (2009): Marketing – Strategische Analyse und marktorientierte Umsetzung, 8. Aufl., Stuttgart.
- Jaworski, B. J./Kohli, A. K. (1993): Market orientation: Antecedents and consequences, in: Journal of Marketing, 57, 3, S. 53.
- Kelley, W. T. (1965): Marketing Intelligence for Top Management, in: Journal of Marketing, 29, 4, S. 19–24.
- Kohli, A. K./Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: Journal of Marketing, 54, 2, S. 1–18.
- Kotler, P. (2012): Marketingmanagement, 14. Aufl., Boston/München.
- Langhof, L. (2011): Identitätsorientierte Markenführung in kleineren und mittleren Business to-Business-Unternehmen – Eine empirische Analyse, Hamburg.
- Le Bon, J./Merunka, D. (2006): The impact of individual and managerial factors on salespeople's contribution to marketing intelligence activities, in: International Journal of Research in Marketing, 23, 4, S. 395–408.
- Le Meunier-FitzHugh, K./Piercy, N. F. (2011): Exploring the Relationship between Market Orientation and Sales and Marketing-Collaboration, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 31, 3, S. 287–296.
- Le Meunier-FitzHugh, K./Piercy, N. F. (2006): Integrating marketing intelligence sources, in: International Journal of Market Research, 48, 6, S. 699–716.
- Moss, C. (1979): Industrial Salesmen as a Source of Marketing Intelligence, in: European Journal of Marketing, 13, 3, S. 94–102.
- Narver, J. C./Slater, S. F. (1990): The effect of a market orientation on business profitability, in: Journal of Marketing, 54, 5, S. 20–35.
- Noble, C. H./Sinha, R. K./Kumar, A. (2002): Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, in: Journal of Marketing, 66, 4, S. 25–39.

- Peteraf, M. A./Barney, J. B. (2003): Unraveling the Resource-Based Tangle, in: Managerial and Decision Economics, 24, 4, S. 309-323.
- Pförsch, W./Schmid, M. (2005): B2B-Markenmanagement – Konzepte; Methoden; Fallbeispiele, München.
- Piercy, N. F. (2010): Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing, in: Journal of business & industrial marketing, 25, 5, S. 349–359.
- Porter, M. E. (1979): The Structure within Industries and Companies' Performance, in: The Review of Economics and Statistics, 61, 2, S. 214–227.
- Porter, M. E. (2008): Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 11. Aufl., Frankfurt am Main.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68, 3, S. 79–91.
- Rouzies, D. et al. (2005): Sales and marketing integration: A proposed framework, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 25, 4, S. 123–132.
- Rühli, E. (1994): Die Resource-based View of Strategy - Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln?, in: Gomez, P. et al. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel - Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden, S. 31-57.
- Terho, H. et al. (2012): 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets, in: Industrial Marketing Management, 41, 1, S. 174–185.
- Welge, M. K./Al-Laham, A. (2003): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess – Implementierung, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal, 5, 2, S. 171–180.